WORKERS' COMPENSATION BOARD OF BRITISH COLUMBIA

Canadian Labour and Business Centre
Centre syndical et patronal du Canada

Workplace Health Works!

A Seminar on Innovative Workplace Health Practices

Conference Proceedings

Vancouver, B.C.
June, 2003

106-04341/

Workplace Health Works! A Seminar on Innovative Workplace Health Practices
Conference Proceedings (Vancouver, BC)

ISBN 0-921398-94-8
June 2003

The CLBC is a unique Canadian forum for business-labour dialogue and consensus-building. Its Board includes labour, business, government and education representatives. It applies a balanced and inclusive approach to all aspects of its research and consultation activities in the broad labour market field.

The CLBC gratefully acknowledges financial support from the British Columbia Workers' Compensation Board, the Labour Management Partnerships Program of Human Resources Development Canada, and the Population Health Fund of Health Canada. The opinions expressed in this document do not necessarily reflect those of the Government of Canada. The Seminar has been organized with the co-operation of the Business Council of British Columbia and the British Columbia Federation of Labour.

This report is available on-line at www.clbc.ca

GST Registration No R100767268

Table of Contents

Background 1

Regional Seminars on Workplace Health 2

Vancouver Seminar on Workplace Health 2

Program Overview: Vancouver Seminar 2

Summary of Proceedings 3

Excerpts of Opening Remarks by Roberta Ellis, Vice-President, Workers' Compensation Board of B.C. 4

Summary of Roundtable Discussions 5

Participants' Assessments 13

Background

Issues of workplace health and wellness are an ongoing priority for the Canadian Labour and Business Centre (CLBC), which is a joint organization founded on strong membership from the main workplace parties – business and labour. The CLBC and its Board of Directors believe that approaches which promote workplace health and wellness are in the best interests of both employers and workers – a clear 'win-win'. In particular, in a period of anticipated growing skill shortages, those employers who pay attention to workplace health issues will have a competitive advantage over others in recruiting and retaining workers with much-needed skills.

As part of its efforts to improve our collective understanding of healthy workplace concepts and to promote healthy workplace practices more broadly within the business and labour communities, the CLBC carried out case studies on the safety and health initiatives of 12 Canadian workplaces. The cases were selected because their approaches to workplace health are innovative and effective in improving workplace safety and health, and in improving business performance. It was felt that the case study approach would be a persuasive way to promote these practices and encourage their adoption by other organizations.

The case studies were carried out between September, 2001 and December, 2002. The 12 organizations that participated in the studies were drawn from six provinces, varied in size from 30 to 7,300 employees, reflected public and private sector organizations ranging from hospitals to steelmakers, and included both unionized and non-unionized workplaces. This variety reflected an important objective of the study, which was to explore the form that workplace health initiatives took in vastly different types of workplaces and try to derive common features of these.

Each of the 12 case studies features:

- The comprehensiveness of the organization's workplace health initiatives;
- The process by which the workplace health initiatives were developed, including the roles of unions/employees in this process;
- The relationship between the workplace health initiatives and the organization's overall business strategy;
- The impacts of the workplace health initiatives on both employee health and organizational performance.

In addition to the individual case studies, the CLBC prepared an overall summary document outlining the key features common to these workplaces and their workplace safety and health initiatives. The case studies and the overall summary document are available on the CLBC's website.

Regional Seminars on Workplace Health

To promote healthy workplace practices more broadly within the business and labour communities, the CLBC is hosting a series of regional seminars on workplace health and wellness[1]. The purpose of the seminars is to share the results of case studies on innovative workplace health practices, in order to demonstrate the value of these practices in enhancing employee health and workplace performance, and in reducing health-related costs. The overall goal is to encourage management, unions and employees to initiate and/or maintain workplace health practices.

Vancouver Seminar on Workplace Health

The first of three regional seminars – *Workplace Health Works!* – was held in Vancouver, B.C. on March 24-25, 2003[2]. The seminar, which consisted of an evening plus a full-day session, drew a total of 105 participants from a variety of sectors and constituencies. About one-half were representatives of business establishments, while 20% were representing labour groups, and a further 20% were from government organizations (not including the Workers' Compensation Board (WCB) of B.C. staff). The remaining participants were comprised of CLBC and WCB staff.

Program Overview: Vancouver Seminar

The evening session of the Vancouver seminar began with opening remarks from Angie Schira, Secretary-Treasurer of the B.C. Federation of Labour. This was followed by the Plenary Address, in which François Lamontagne (CLBC) provided an overview of labour and management views on workplace health. The presentation, based on the results of CLBC's *Viewpoints 2002 Survey* of business and labour leaders, included information about the health, safety and wellness features most commonly found in Canadian workplaces, the perceptions of managers and labour leaders about changes in workplace health, and the factors that contribute to improvement or deterioration in workplace health. The presentation also set the stage for the second day of the seminar by giving an overview of the CLBC's 12 case studies.

The full-day session of the Vancouver seminar was opened by Roberta Ellis, Vice-President, Prevention Division, Workers' Compensation Board of B.C. The main part of the day's agenda featured presentations by representatives of both management and unions/employees from three British Columbia workplaces which were participants in CLBC's initial case studies. The featured presentations were from:

- Vancouver International Airport Authority, Richmond
- Petro-Canada Burrard Products Terminal, Port Moody
- Vancouver Shipyards, Vancouver

---

[1] Funding support for these seminars is provided through the Population Health Fund (Health Canada) and the Labour Market Partnerships Program (HRDC).

[2] Additional funding support for the Vancouver Seminar was received from Workers' Compensation Board of B.C. The WCB of B.C. was also instrumental in providing assistance with the organization of the seminar and roundtable discussions.

Presenters described the key features of their respective workplace health initiatives and their link to corporate strategy; assessed the role of management and union/employees in the development of the initiatives; and commented on the impacts of the initiatives on both employee health and workplace performance.

A key component of the seminar was the roundtable session that followed the featured presentations. The roundtable discussions were led by pre-assigned facilitators at each table, and explored questions relevant to the case study presentations. Participants were pre-assigned to tables to ensure a good cross-section of views and a constructive and lively exchange of experience and perspective.

The seminar was concluded by remarks from Brian Scroggs, Chairman, Farmer Construction Ltd., and CLBC Board member.

Summary of Proceedings

The following summary of seminar proceedings has four main components:

1. Key messages from the Seminar. These are common themes which merged from seminar presentations and discussions.

2. Excerpts from the opening remarks made by Roberta Ellis of the Workers' Compensation Board of B.C. Ms. Ellis' remarks provided a thoughtful context for the featured presentations, suggesting that while law and regulation set basic civil standards for health and safety, we need to go beyond these minimums to successfully address the health and safety challenges of the 21st century.

3. Summary of Roundtable Discussions. Participants engaged in lively facilitated discussions using information from the presentations and from their own experience, to answer pre-assigned questions.

4. Participants' Assessments. These include selected comments from participants on the value of the Seminar.

The PowerPoint slides prepared and presented in the opening session and by the featured B.C. workplaces can be accessed directly from the CLBC web site as follows:

Viewpoints 2002 Survey
Vancouver International Airport Authority
Petro-Canada Burrard Products Terminal
Vancouver Shipyards

Key Messages from the Seminar

The three workplaces which made presentations – indeed, all twelve of the workplaces which CLBC described and summarized in its case study research – demonstrated a rich variety of experience and practice in the field of workplace health and wellness. Yet, as the presentations and roundtable discussion summaries above clearly indicate, there were common themes which applied across all the workplaces discussed. These included the following:

1. **Workplace health pays**. All presenting workplaces pointed to benefits, either in terms of employee health indicators ('human' goals) or in terms of workplace performance and 'bottom line' indicators (business or financial goals). While the indicators varied in terms of their focus and formality, they were sufficient to convince the workplaces to continue with their workplace health activities.

2. **Workplace health must be an integral part of the organization's business strategy**, rather than a 'nice-to-have' add-on. This begins with the crucial role of leadership in expressing this priority, supported by genuine employee participation, with the involvement of unions, if present. But employees are much more than 'program participants'; they must first 'buy into' and support the workplace health culture within which individual initiatives are put forward.

3. **Impacts take time to be seen and recorded,** yet monitoring and measurement of impact is critical to the sustainability of the initiatives. There is not an absolute standard or requirement on what constitutes 'acceptable' impact indicators. Yet what is critical is whether the organizations themselves find these indicators sufficiently convincing to justify the continued investment in workplace wellness.

4. **Workplace health is one sign of organizational excellence**. In a real sense, workplace health constitutes only one dimension on which the excellence of organizations might be assessed. In the final analysis, all the participating organizations conveyed an impression of being well-run – an impression which would likely hold whether viewed through the lens of workplace health or from some other perspective. The conclusion is that workplace health and good overall management are essentially inseparable.

Excerpts of Opening Remarks by Roberta Ellis, Vice-President, Workers' Compensation Board of B.C.

"I am delighted to join you today. It is always a pleasure to participate in events dealing with health and safety – especially those which bring to the table both labour and management perspectives. With almost two decades of research and public policy formulation under its belt the Canadian Labour and Business Centre remains among the forefront of institutions that further the business-labour dialogue. And one of the Centre's most valuable contributions is demonstrated in conferences such as this one.

Let me offer my congratulations specifically to the Vancouver International Airport Authority, to Petro-Canada Burrard Products Terminal, and to Vancouver Shipyards for their willingness to share their experience with us today through their case studies. It is through our collective knowledge that we will most effectively improve the well-being of the workers of this province – and we distribute that hard earned knowledge most effectively by sharing our stories.

The case studies you will hear today broaden the scope of the health and safety debate.

At their heart they acknowledge the challenges of 21st century – as we re-examine our long-established assumptions about work, jobs, and family. Increasing use of part-time workers, flex-time, and contracted services continue to contribute to our health and safety challenges. The information revolution is redefining what we mean by workplace. Life on the home front also continues to change. In most families, both parents must work at outside jobs. Shift work has become a way of life for many. Industries need skilled workers to remain competitive; employees need more flexibility in working arrangements. On top of all this, the baby boom generation is heading for retirement. Maybe! Many are part of the so-called sandwich generation, taking care of both children and aging parents. The social and cost implications for all levels of society are significant. And not the least of this is our individual physical and mental health.

In the field of health and safety we rely on law and regulation to set the basic civil standards to be adhered to in order to protect workers and create safe workplaces. But we also have to go beyond those standards. The business we are in is injury and disease prevention – and that also includes working collaboratively with industry to find the best practice that will create the safest possible work environment. The results you will hear about today are a product of that collaboration. Life and work realities are challenging us to foster a culture of safety that promotes healthy lifestyles and a concern for the social environment and our personal resources. The cases studies you are will hear about today explore this in detail – and we have a great deal to learn from them."

Summary of Roundtable Discussions

Participants engaged in lively discussions, using information from the seminar presentations as well as their own experiences to answer three questions:

- Based on the presentations today, what is the key 'message' you are taking away?
- As you consider possible workplace health initiatives in your own workplace: What major barriers you foresee in implementing these initiatives? How important will it be to measure the impacts of these initiatives on employee health and workplace performance?
- What roles should employers, workers and government play in promoting workplace health?

At each roundtable, the facilitator or designate was asked to record key elements of the discussion. These notes were then organized and summarized by CLBC staff to capture key themes and messages.

Key Takeaways from the Presentations

Management Leadership is Essential

The roundtable participants strongly supported the idea that a successful workplace health program depends on a company's management taking a strong leadership role in promoting policies and practices. Managers can fulfill this role by demonstrating a strong and visible commitment to wellness in the workplace, and this in turn reflects an understanding on their own part that the effective management of health and safety is a core part of an organization's operations, and that it is also 'good for the bottom line'.

It was noted that although the impetus derives initially from a top-down approach, leadership on health and safety issues is conducive (or even essential) to creating a participatory environment at all levels of the organization.

An important part of management's 'visibility' on this issue is 'leading by example'. Participants felt strongly that managers, at all levels, must be seen to adopt and live by the policies and practices that have been implemented if healthy workplace practices are to be observed by employees.

A Workplace Health 'Champion' Helps

Just as important as strong leadership is the presence of a 'champion' in the workplace to advocate for the organization's health and safety strategy. It was noted that in many workplaces, initial decisions to follow wellness activities are based on the influence of champions, and much less on more technical appraisals (e.g., cost-benefit analysis). As an important builder of trust and confidence among staff, the champion must be empowered by management to enact the company's strategy, and he or she must be able to communicate well with people.

Trust and Commitment are Key Elements

There was strong agreement among the participants that one of the key elements of introducing and implementing a workplace health strategy is the building of employee trust in management. Trust is the key for the buy-in and participation that is subsequently needed to successfully put workplace health strategies into action. This may be especially true when health initiatives emerge in the wake of workplace crises (injuries, etc.), and where employee attitudes may sometimes be hostile or wary of management's motivation for introducing new initiatives or policies.

Participants felt that it was important that managers/employers follow through on the stated commitments they have made to improving health and safety in the workplace. Management's visibility is again an issue, as the building of employee confidence in new healthy workplace initiatives arises not only from what management *does* in this regard, but is also *perceived* as doing.

In practical terms, participants noted a number of possible strategies for building trust and confidence. These included: bringing new people to lead initiatives as they have not been associated with prior events that have led to mistrust; building in independent actors if it is necessary to carry out health assessments; and, dealing with workers' concerns rather than simply introducing a new strategy without consultation.

Participation and Buy-in are Required

Roundtable discussants noted that progressive and flexible management is needed in order to broaden participation and to ensure that both managers and workers are on board with a company's plans to implement healthy workplace practices. Indeed, some participants believed it would be difficult to even *develop* a health and safety program without broad support and participation from all levels. In unionized workplaces, union-management collaboration is of course key.

The Importance of a Holistic Approach

There was much discussion of the importance of taking a 'holistic' approach workplace health. Participants expressed a variety of views as to what this meant:

- Workplace health is an integral part of a business strategy.
- Wellness and safety are interconnected policies rather than isolated programs. Reflecting this holistic orientation, some participants offered the term 'wellness' as a substitute for 'health and safety'. This term again reflects taking a larger view of the problem, and goes beyond simply considering health and safety as a regulatory phenomenon.
- Workplace health is connected with family and community health. As such, this approach prescribes taking a view of an employee's workplace health condition as being situated in a broader context of health or wellness in other parts of an employee's life.

A Health and Safety "Culture" is Critical

An effectively healthy workplace requires more than just a policy or program. It also requires the adoption of a health and safety 'culture' in the workplace. This entails recognizing the value of a safety culture, addressing issues proactively rather than reactively, and fostering the inclusion of employees in building that culture.

At the same time, it also means that each workplace will develop its own culture, appropriate to the circumstances and characteristics of the workplace. In this sense, workplace health strategies must be built up recognizing that "one size does not fit all" and that different approaches will fit different contexts. For example, in older workplaces, the aging workforce may provide an exceptional opportunity to promote wellness.

Recognize Good Results and Celebrate Success

Many participants acknowledged the importance of recognizing good outcomes and of celebrating success. They felt that rewarding and recognizing improvements in workplace health ought to be an integral part of any strategy. This could, for example, include

reward schemes which compensate managers and workers according to the number of safe man-hours logged in the company.

Set Realistic Goals and Timelines

Participants recognized that the process of successfully implementing a workplace health strategy can take time (up to 10 years, according to one participant). With this in mind, it is important to 'start small', and for there to be a sustained and committed long-term effort to implement a strategy.

Barriers to Implementations in Workplaces

Continuity and Consistency of Management Attitudes, Characteristics, Practices

Some concern was raised about problems of continuity and consistency in the implementation of a workplace health strategy. Several comments addressed the possibility that changes in senior leadership in a company or organization could lead to changes in policy, or a lack of follow-through on proposed initiatives. Promotions of personnel from middle to upper management may require bringing in new middle managers who have little history, knowledge or commitment to the program for which they have now become responsible. Other comments reiterated that a failure to 'lead by example' and to raise employee trust and confidence could pose significant barriers.

Failure to Connect Employee Wellness/Health with Corporate Health

The failure to make workplace health an integral part of a company's operations was another significant barrier. Participants reiterated that it was important to view health and safety concerns as part of a company's overall goals, rather than as an adjunct program.

Some felt that managers often do not fully understand the impact of an unhealthy workplace on product quality and costs. This may be due to a lack of institutional data on the cost of absenteeism to the company, or the absence of employee surveys that can gauge attitudes towards the work environment. The absence of information or knowledge about the link between unhealthy workplaces and business performance was seen as a major barrier to implementation.

However, it was also felt that quantifying the benefits of workplace health can be a difficult task. Health may involve costs avoided rather than costs saved, the former being difficult to identify or calculate.

Insufficient Management Support and Resources

A lack of support from management – in terms of money, personnel and time – can set back workplace health programs significantly. Management often faces problems in either securing resources or justifying its expenditure on workplace health programs. In some companies, the cost may be difficult to justify at the top level. It can also be very difficult to find the time to develop systems of prevention because there can be other pressing claims on a company's time, and it may find its hands full simply maintaining the status quo.

These problems can pose a particularly difficult barrier to smaller companies with fewer resources. The same may hold for larger employers facing pressures to cut costs and resources (this is a particularly strong concern in the public sector). In times of austerity, it becomes more difficult to justify new program expenditures, however necessary they may be. Thus, even in cases where management agrees to proposals about workplace health, employees are often left on their own to find resources and carry through with initiatives.

Poor Reception to Proposals for Change

Participants observed that implementing changes in the workplace create expectations. Once these expectations are created, it is important to follow through on initiatives and build trust by being consistent. In some senses, the failure of an initial program can be problematic because it may increase employees' resistance to subsequent attempts at implementing a successful strategy. Employees may not invest much confidence in a program or strategy if it begins to look like the 'flavour of the month'. This will have an impact on subsequent employee involvement.

Poor Worker-Employer Relations

Other aspects of worker-employer relations can frustrate implementation of a successful program. Labour-management problems in other areas can have a negative impact on joint efforts in the domain of health and safety. In unionized workplaces, this indicates a need for strong and functional management-union committees.

Such problems may well be compounded in organizations that have recently undergone downsizing or large layoffs. Under such circumstances, management may find it difficult to convince staff of its good intentions.

Lack of Communication and Information

Overcoming many of these barriers involves good communication and fostering participation, and the lack of these is a very significant barrier. It is essential that management and workers or their union communicate well, and that information reach all levels of an organization. These are crucial elements in securing buy-in from all staff members. All elements of the organizational ladder must consistently receive the same message, the same training, and the same information, whether these are workers, supervisors, middle managers or upper management.

Rigid Employee Attitudes

Employee attitudes can often be as rigid as management attitudes. In some workplaces, it is difficult to overcome workers' perception that wellness programs are contrary to their work culture (the 'macho' factor). Getting older workers to participate in physical activity can also be difficult. And, in general and depending on an organization's circumstances, it can often be difficult to overcome employee resistance to the implementation of new initiatives.

Lack of Accountability

An inclusive and broad process of participation in implementing initiatives requires accountability. Discussants noted that in some cases, no single person or group within an organization or company is willing to take 'full ownership of responsibilities'.

One related best practice mentioned during the roundtables was a program called CARS (Corrective Action Report System) employed at Molson. The system records reports filed by employees in a safety book which is reported to the company's OSH committee. By identifying the person who is responsible for addressing the identified problem, it helps to make supervisors more accountable.

Operational and Functional Barriers

Participants identified a number of barriers that emerge in the actual implementation of workplace health strategies.

Informational barriers were a recurring theme, and were to be found at all stages of the process. It can be difficult to get the right information needed to make change possible at the outset, and some organizations may not even know how to initiate the process. Those companies that do have the right information may not know how to use it to change the workplace culture. Measuring performance around safety and well being can be difficult as the appropriate tools and methods may sometimes be missing. Other measurement problems can also occur, e.g., calculating cost effectiveness or cost-benefit, and these can impede the success of a workplace health strategy.

Participants noted that the size of a company can potentially be a barrier. Large companies may face organizational and implementational problems, and may find it difficult to provide consistent services and support to all employees. This problem can be compounded if there are several job locations or worksites. Small companies, on the other hand, may be more likely to face constraints on both their resources and time, thus preventing them from effectively implementing a workplace health strategy.

Importance of Measuring Impacts

General Observations on the Importance of Measuring

Participants largely agreed that measuring results is a critical component of workplace health initiatives. Measurement yields information that is vital in not only tracking performance but also in convincing both workers and senior management that a program has achieved valuable results – it is thus an important component of 'buy-in'.

"What gets measured, gets managed." It is important to evaluate effectiveness, and positive results can sustain a prolonged commitment to ensuring a health workplace. Measuring results is thus not only necessary for determining a program's effectiveness, but equally important in focusing attention on the continued management of a program. It also provides a good back-up for retaining good strategies.

Good and Appropriate Methodologies

Participants made a number of comments regarding particular aspects of the measurement process. Despite the difficulties noted above, they believed it was important to try to differentiate between quantitative measures and qualitative measures. In addition they felt measurement should be a long-term process to allow for the identification of trends. Climate or perception surveys were deemed to be useful, particularly in combination with other quantitative measures.

Possible Variables for Measurement Included:

- absenteeism
- stress leave versus absenteeism
- claim amounts
- employee attitudes

At the outset, *broad* performance measures are more important while individual or more focused measures assume greater importance as initiatives mature. Finally, discussants also felt that knowledge transfer of 'best practices' and case studies in the area of measurement were potentially valuable.

Measurement Problems

Participants acknowledged that certain measures of wellness or health were difficult if not impossible to quantify meaningfully. Similarly, it can be difficult to strictly connect causes to their effects; in other words, while overall benefits or good outcomes may be measurable, it may not be possible to determine what aspect of a program contributed the most benefit.

Still, some managers insist on a strong quantitative demonstration of benefits. Providing such information can be costly and difficult to do, particularly when costs are being cut from other areas of a company.

There may be dangers to measurement, and monitoring too closley, if the activities measured are not constructive. This may lead people to do things that are counterproductive or even unsafe.

Roles of Employees, Workers and Government

General Observations

While there were many different opinions as to the individual roles that employers, workers and government ought to have in promoting workplace health, there was broad agreement that *partnerships* between these three groups were key to the successful promotion of workplace health. It was noted that responsibility must be taken by industries as a whole. Within this partnership, employers and workers have interdependent and complementary roles to play at different levels, while government has an important role in supporting workers and employers. However, partnerships of this sort sometimes require that all parties step outside their normal patterns of behaviour, and take risks in order to achieve meaningful change.

Employers: The Lead Role

Employers have the crucial role of shaping and giving top-level direction to initiatives, leading by example and of course backing up commitments with resources (most importantly, in providing for adequate and appropriate training). In leading healthy workplace initiatives, it falls to employers to set health and safety as top organizational priorities within the company. This would be demonstrated by the incorporation of workplace health programs into overall business plans, and the introduction of workplace health concepts and message's into an organization's 'vision and values'.

Workers: Participation and Support

Workers must participate in healthy workplace programs, they must commit to these programs once they have been appropriately introduced by the employer, and they must also be accountable for their own safety and health in the workplace. Taking responsibility for their actions and their active participation in promoting and ensuring workplace health does, however, depend on the employer's willingness to empower employees with the ability to speak freely and to play a useful and significant role in developing initiatives. As the employer demonstrates its commitment to change and innovation in creating a healthy workplace, workers, for their part, must be open to change in order for strategies to move forward.

In unionized workplaces, union leadership, as a body, must buy into proposals for change. Once the union's commitment is secured, it will play a vital role in supporting the process and activating the participation of the employees it represents.

Government: Promotion and Resources

Aside from its key role in providing a compliance framework for health and safety in the workplace, participants also assigned to government an important role in championing worksite safety and carrying out the social marketing needed to promote workplace health. It was also felt that government had an important role in health and safety education, and that it was well placed to act through the education system to bring about change.

At the same time, there was a feeling that excessive government exhortation or 'preaching' on the subject of workplace health was counterproductive. Participants suggested that government could play a very significant role by providing resources to support initiatives by creating incentives. These included:

- Incentives (through the taxation system or otherwise) for employers that actively prevent health care cost increases.

- Funds for organizing conferences and seminars, to celebrate and promote excellence in workplace health initiatives.

- Seed monies for small investments in company programs (e.g., the $13,000 provided by WCB to Vancouver Shipyards for health club memberships).

Participants' Assessments

In organizing this seminar, the Canadian Labour and Business Centre reflected its strong belief in the value of a 'proactive', practical dissemination of research findings to workplace representatives who can use them. In their written comments as they evaluated the seminar, participants universally appreciated the opportunity to hear the experience of other workplaces which were wrestling with common problems. Specific comments varied, but the following examples of commentary indicate that participants appreciated:

- "The specific examples of how different workplaces found ways to dramatically improve their workplaces that were appropriate to them."
- "Actual work cases that demonstrate how different organizations chose to address issues."
- "Seeing/learning what others are doing."
- "Common themes demonstrate different workplaces similarly benefit."

For some participants, furthermore, the presentations reinforced that their own initiatives were on the right track. Others, especially labour participants, were very interested to see how unions in other workplaces had handled both the issues and the relationships involved. Different participants thus derived different specific value from the event.

Perhaps above all came the realization, as one participant put it,

- "That it can be done. It will work if you commit and believe. The statistics of the three cases presented prove it works."

These comments demonstrated that while research has its value and its place, it risks being ignored unless actively shared and disseminated. There are significant benefits to additional effort to put practical examples in front of practical workplace people. Reflecting these conclusions and observations, the Canadian Labour and Business Centre will replicate this seminar elsewhere in Canada, learning and improving the program as it goes.

WORKERS' COMPENSATION BOARD OF BRITISH COLUMBIA

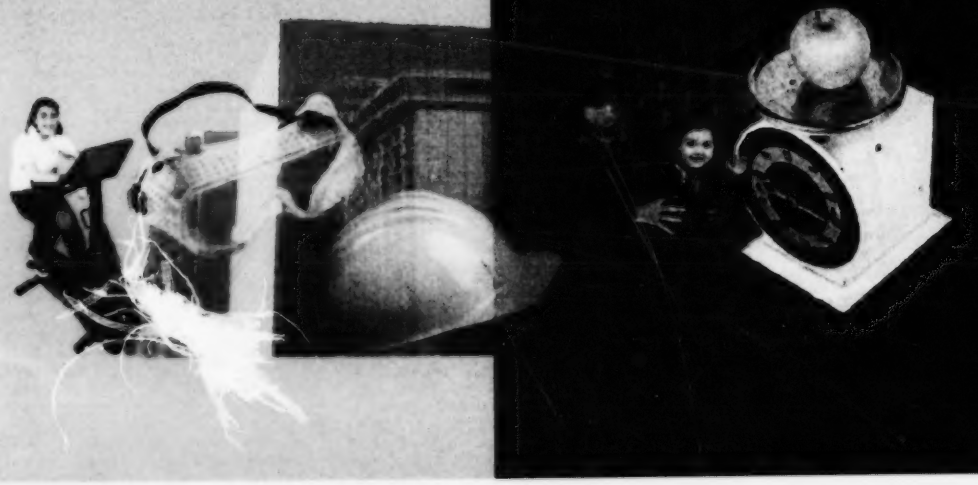
Centre syndical et patronal du Canada
Canadian Labour and Business Centre

Le santé en milieu de travail, ça rapporte!

Un atelier sur les prâtiques novatrices de santé en milieu de travail

Actes

Vancouver, C. B.
Juin 2003



La santé en milieu de travail, ça rapporte! Un atelier sur les pratiques novatrices de santé en milieu de travail
Actes

ISBN 0-921398-94-8
Juin 2003

Le CSPC est une tribune nationale unique en son genre en matière de dialogue et de recherche sur le marché du travail et les compétences au Canada. Ses administrateurs comprennent des représentants du milieu syndical, du patronat, du gouvernement et du secteur de l'enseignement. Le CSPC applique une démarche équilibrée et universelle à tous les aspects de ses recherches et de ses activités de consultation dans le vaste domaine du marché du travail.

Le CSPC est profondément reconnaissant de la contribution financière du British Columbia Workers' Compensation Board, du Programme de partenariat syndical-patronal de Développement des ressources humaines Canada, et du Fonds pour la santé de la population de Santé Canada. L'atelier a été organisé en collaboration avec le Business Council of British Columbia et la British Columbia Federation of Labour.

Ce document est affiché à www.cspc.ca

N° d'enregistrement TPS R100767268

Table des matières

Contexte 1

Ateliers régionaux sur la santé en milieu de travail 2

Atelier de Vancouver sur la santé en milieu de travail 2

Aperçu du programme : Atelier de Vancouver 2

Résumé des délibérations 3

Extraits de l'allocution d'ouverture de Roberta Ellis, vice-présidente, Workers' Compensation Board of B.C. 5

Résumé des discussions des tables rondes 6

Évaluations des participants 14

Contexte

La santé et le mieux-être en milieu de travail sont une priorité permanente du Centre syndical et patronal du Canada (CSPC), une organisation mixte à laquelle participent fortement les deux principales parties du milieu de travail – le patronat et les syndicats. Le CSPC et son Conseil d'administration sont convaincus que les mécanismes qui favorisent la santé et le mieux-être en milieu de travail servent les intérêts des employeurs et des travailleurs – tout le monde y gagne clairement. Dans un contexte de pénuries croissantes de compétences, les employeurs qui porteront attention à la santé en milieu de travail jouiront d'un avantage concurrentiel pour recruter et garder des travailleurs possédant les compétences requises.

Afin d'améliorer la compréhension collective des notions de santé en milieu de travail et de promouvoir plus largement des pratiques saines dans les milieux patronaux et syndicaux, le CSPC a réalisé des études de cas sur les initiatives en matière de santé et de sécurité dans douze milieux de travail canadiens. Ces études de cas ont été choisies parce que leurs approches relatives à la santé en milieu de travail sont novatrices et efficaces pour améliorer la santé et la sécurité au travail, ainsi que le rendement de l'organisation. Le CSPC estimait que les études de cas seraient un moyen convaincant de promouvoir les pratiques examinées et d'encourager leur adoption dans d'autres organisations.

Les études de cas ont été réalisées entre septembre 2001 et décembre 2002. Les douze organisations qui y ont participé étaient issues de six provinces; comptaient de 30 à 7 300 employés; reflétaient les secteurs public et privé, allant des hôpitaux aux aciéries; et comprenaient à la fois des milieux de travail syndiqués et non syndiqués. Cette variété délibérée correspondait à un important objectif du projet, soit explorer les formes que prenaient les initiatives de santé en milieu de travail dans des milieux très différents et tâcher d'en tirer des caractéristiques communes.

Chacune des douze études de cas décrit :

- la nature exhaustive des initiatives de santé en milieu de travail dans l'organisation;
- le processus d'élaboration des initiatives, notamment les rôles des syndicats et des employés dans ce processus;
- les liens entre les initiatives et la stratégie d'affaires globale de l'organisation;
- les incidences des initiatives sur la santé des employés et le rendement de l'organisation.

En plus des diverses études de cas, le CSPC a préparé un résumé décrivant les traits communs entre les milieux de travail et leurs initiatives en matière de santé et de sécurité au travail. Les études de cas et le résumé sont affichés sur le site Internet du CSPC.

Ateliers régionaux sur la santé en milieu de travail

Afin de promouvoir plus largement des pratiques de santé en milieu de travail dans les milieux patronaux et syndicaux, le CSPC organise une série d'ateliers régionaux sur la santé et le mieux-être en milieu de travail[1]. Ces ateliers ont pour but de diffuser les résultats d'études de cas sur des pratiques novatrices de santé en milieu de travail, afin de démontrer l'utilité de ces pratiques comme moyen d'améliorer la santé des employés et le rendement du milieu de travail, et de réduire les coûts de santé. L'objectif général consiste à encourager le patronat, les syndicats et les employés à mettre en place ou maintenir des pratiques de santé en milieu de travail.

Atelier de Vancouver sur la santé en milieu de travail

Le premier de trois ateliers régionaux – *La santé en milieu de travail, ça rapporte!* – a eu lieu à Vancouver, en Colombie-Britannique, les 24 et 25 mars 2003[2]. Pendant une soirée et une journée entière, l'atelier a réuni 105 participants représentant divers secteurs et groupes. Environ la moitié représentaient le patronat, 20 % des groupes syndicaux et 20 % des organismes gouvernementaux (excluant le personnel du Workers' Compensation Board (WCB) de la Colombie-Britannique). Les autres participants étaient des membres du personnel du CSPC et du WCB.

Aperçu du programme : Atelier de Vancouver

La séance en soirée de l'atelier de Vancouver a débuté par une déclaration d'Angie Schira, secrétaire-trésorière de la B.C. Federation of Labour, suivie d'une allocution à la séance plénière dans laquelle François Lamontagne (CSPC) a donné un aperçu des points de vue des syndicats et du patronat sur la santé en milieu de travail. Fondé sur les résultats de l'enquête *Points de vue 2002* menée par le CSPC auprès des dirigeants patronaux et syndicaux, l'exposé a fourni des renseignements sur les caractéristiques relatives à la santé, à la sécurité et au mieux-être les plus courantes dans les milieux de travail canadiens, sur les perceptions des dirigeants patronaux et syndicaux au sujet de l'évolution de la santé en milieu de travail et des facteurs qui contribuent à l'amélioration ou à la détérioration de la santé en milieu de travail. Il a aussi planté le décor pour la deuxième journée en donnant un aperçu des douze études de cas du CSPC.

La séance de l'atelier de Vancouver échelonnée sur toute la journée du 25 mars a été amorcée par Roberta Ellis, vice-présidente de la prévention, Workers' Compensation Board of B.C. Le programme de la journée a surtout compris des exposés de représentants du patronat et des syndicats/employés des trois milieux de travail de la Colombie-Britannique qui avaient participé aux études de cas du CSPC. Les exposés ont été présentés par :

---

1 Le financement de ces ateliers provient du Fonds pour la santé de la population (Santé Canada) et du Programme de partenariat patronal-syndical (DRHC).

2 Du financement supplémentaire pour l'atelier de Vancouver a été obtenu du Workers' Compensation Board of B.C. Cet organisme a également contribué à l'organisation de l'atelier et des tables rondes.

- Vancouver International Airport Authority, Richmond
- Petro-Canada Burrard Products Terminal, Port Moody
- Vancouver Shipyards, Vancouver

Les conférenciers ont présenté les principales caractéristiques des mesures relatives à la santé prises dans leur milieu de travail respectif et le lien avec la stratégie de l'organisation; évalué le rôle de la direction et du syndicat ou des employés dans l'élaboration de ces mesures; et décrit les incidences des mesures sur la santé des employés et le rendement du milieu de travail.

Un élément clé de l'atelier était les tables rondes qui suivaient les exposés. Les discussions ont été dirigées par des animateurs désignés pour chaque table et ont exploré des questions liées aux exposés sur les études de cas. Les participants étaient désignés à l'avance à une table afin d'assurer, pour chaque table ronde, un bon éventail de points de vue et un échange constructif et animé d'expériences et de points de vue.

L'atelier s'est terminé par les observations de Brian Scroggs, président de Farmer Construction Ltd. et membre du Conseil d'administration du CSPC.

Résumé des délibérations

Le résumé des délibérations comporte quatre grands éléments :

1. Principaux messages de l'atelier. Il s'agit des thèmes communs qui sont ressortis des exposés et des discussions.

2. Extraits de l'allocution d'ouverture de Roberta Ellis du Workers' Compensation Board of B.C. L'allocution de M^{me} Ellis a situé judicieusement le contexte des exposés en indiquant que si les lois et les règlements fixent les normes civiles de base pour la santé et la sécurité, il faut aller au-delà de ces exigences minimales pour relever les défis du XXI^{e} siècle en matière de santé et de sécurité.

3. Résumé des discussions des tables rondes. Les participants ont eu des discussions animées, inspirées des renseignements fournis dans les exposés et de leur propre expérience, en vue de répondre à des questions établies à l'avance.

4. Évaluations des participants. Quelques commentaires des participants sur l'utilité de l'atelier.

Les diapositives en PowerPoint préparées et présentées à la séance d'ouverture et par les milieux de travail de la Colombie-Britannique sont affichées sur le site Internet du CSPC comme suit :

Enquête Points de vue 2002
Vancouver International Airport Authority
Petro-Canada Burrard Products Terminal
Vancouver Shipyards

Messages clés de l'atelier

Les trois milieux de travail qui ont présenté des exposés – tout comme les douze milieux de travail que le CSPC a décrit et résumé dans ses études de cas – ont révélé une riche variété d'expérience et de pratiques en matière de santé et de mieux-être en milieu de travail. Pourtant, comme le démontrent clairement les exposés et les résumés des tables rondes, des thèmes communs à tous les milieux de travail sont évidents. Les points communs comprennent :

1. **La santé en milieu de travail est rentable**. Tous les milieux de travail qui ont présenté un exposé ont insisté sur les avantages, soit par rapport aux indicateurs de la santé des employés (buts « humains ») soit par rapport au rendement du milieu de travail et aux indicateurs de rentabilité (buts commerciaux ou financiers). Bien que leur orientation et leur précision varient, les indicateurs sont suffisants pour convaincre les milieux de travail de poursuivre leurs activités relatives à la santé en milieu de travail.

2. **La santé en milieu de travail doit faire partie intégrante de la stratégie d'affaires de l'organisation** et ne pas être simplement un complément utile. Il faut d'abord un rôle crucial de leadership pour exprimer cette priorité, appuyé par une véritable participation des employés, en collaboration avec les syndicats, s'ils sont présents. Mais les employés ne sont pas de simples « participants au programme »; ils doivent accepter et appuyer la culture de santé en milieu de travail dans laquelle s'inscrit chaque initiative.

3. **Il faut du temps avant de pouvoir voir et signaler les incidences,** mais il est essentiel de surveiller et de mesurer les incidences afin d'assurer la durabilité des initiatives. Il n'y a pas de norme ni d'exigence absolue sur ce qui constitue des indicateurs d'incidences « acceptables ». Ce qui est cependant essentiel, c'est que les organisations trouvent les indicateurs suffisamment convaincants pour justifier un investissement continu dans le mieux-être au travail.

4. **La santé en milieu de travail est un signe d'excellence organisationnelle**. En réalité, la santé en milieu de travail n'est qu'une façon d'évaluer l'excellence des organisations. En dernière analyse, toutes les organisations participantes ont donné l'impression d'être bien dirigées – une impression qui resterait probablement, que l'on se place du point de vue de la santé en milieu de travail ou d'un autre point de vue. La santé en milieu de travail et une saine gestion sont essentiellement inséparables.

Extraits de l'allocution d'ouverture de Roberta Ellis, vice-présidente, Workers' Compensation Board of B.C.

« Je suis ravie d'être parmi vous aujourd'hui. C'est toujours un plaisir de participer à des activités qui portent sur la santé et la sécurité – surtout celles qui permettent de présenter les points de vue des syndicats et du patronat. Avec près de deux décennies d'expérience en recherche et en élaboration de politiques, le Centre syndical et patronal du Canada reste à l'avant-garde des institutions qui stimulent le dialogue entre le patronat et les syndicats. Et l'une des contributions les plus utiles du Centre est illustrée dans des colloques comme celui-ci.

Permettez-moi de féliciter tout particulièrement le Vancouver International Airport Authority, Petro-Canada Burrard Products Terminal et Vancouver Shipyards pour leur désir de nous exposer aujourd'hui leur expérience, par l'entremise de leurs études de cas. C'est par notre connaissance collective que nous améliorerons efficacement le bien-être des travailleurs de notre province – et que nous diffuserons le plus efficacement ces connaissances durement acquises en racontant nos histoires.

Les études de cas dont vous entendrez parler aujourd'hui élargissent la portée du débat sur la santé et la sécurité.

Essentiellement, elles reconnaissent les défis du XXIe siècle – au moment où nous remettons en question nos suppositions bien ancrées au sujet du travail, des emplois et de la famille. L'importance croissante des travailleurs à temps partiel, des horaires souples et de la sous-traitance des services ne facilite certes pas la tâche. La révolution de l'information redéfinit ce que nous entendons par milieu de travail. La vie familiale continue elle aussi de changer. Dans la plupart des familles, les deux parents doivent travailler à l'extérieur. Pour beaucoup, le travail par quarts est devenu un mode de vie. Les industries ont besoin de travailleurs qualifiés pour rester concurrentielles; les employés ont besoin de plus de souplesse dans les régimes de travail. Qui plus est, la génération du baby-boom prendra bientôt sa retraite. Peut-être! Beaucoup font partie de ce qu'on appelle la « génération sandwich », qui prend soin de ses enfants mais aussi des parents vieillissants. Les implications sociales et financières pour tous les niveaux de la société sont importantes. Et les implications pour notre santé physique et mentale le sont tout autant.

Dans le domaine de la santé et de la sécurité, nous comptons sur les lois et les règlements pour fixer les normes civiles de base à respecter pour protéger les travailleurs et créer des milieux de travail sûrs. Mais il faut aussi aller plus loin que ces normes. Notre travail consiste à prévenir les blessures et les maladies – et cela veut dire également collaborer avec l'industrie pour trouver les pratiques exemplaires qui créent les milieux de travail les plus sûrs possible. Les résultats qui vous seront présentés aujourd'hui sont le fruit de cette collaboration. Les réalités de la vie et du travail nous forcent à créer une culture de la sécurité qui encourage des modes de vie sains et à nous préoccuper de l'environnement social et de nos ressources personnelles. Les études de cas qui vous seront présentées aujourd'hui examinent ces questions en détail – et nous avons de nombreuses leçons à en tirer. »

Résumé des discussions des tables rondes

Les participants se sont lancés dans des discussions animées, s'inspirant des renseignements fournis dans les exposés et de leur propre expérience pour répondre à trois questions :

- Quel « message » clé tirez-vous des exposés d'aujourd'hui?
- Dans la perspective d'éventuelles initiatives de santé en milieu de travail dans votre milieu de travail : Quels grands obstacles faudrait-il surmonter pour mettre en œuvre de telles initiatives? Dans quelle mesure serait-il important d'évaluer les incidences de ces initiatives sur la santé des employés et le rendement du milieu de travail?
- Quels rôles devraient jouer les employeurs, les travailleurs et le gouvernement pour promouvoir la santé en milieu de travail?

À chaque table ronde, l'animateur ou le rapporteur désigné devait consigner les principaux éléments de la discussion. Ces notes ont ensuite été organisées et résumées par le personnel du CSPC afin de faire ressortir les principaux thèmes et messages.

Messages clés des exposés

Le leadership de la direction est essentiel

Les participants des tables rondes étaient fermement convaincus que le succès d'un programme de santé en milieu de travail dépend d'un solide rôle de leadership joué par la direction de l'organisation pour promouvoir les politiques et pratiques. Les gestionnaires peuvent jouer ce rôle en manifestant un solide et visible engagement envers le mieux-être dans le milieu de travail, qui traduit leur conviction que la gestion efficace de la santé et de la sécurité constitue un élément fondamental des activités de l'organisation et qu'elle est également bonne pour la rentabilité de l'organisation.

Les participants ont fait remarquer que même si l'élan vient d'abord d'en haut, le leadership en ce qui concerne la santé et la sécurité est propice (voire essentiel) à la création d'un environnement participatif à tous les niveaux de l'organisation.

Un élément important de la «visibilité » de la direction dans ce domaine est le fait de « prêcher par l'exemple ». Les participants étaient fermement convaincus que les gestionnaires, à tous les niveaux, doivent montrer qu'ils ont adopté les politiques et pratiques mises en œuvre et qu'ils s'y conforment, afin que les pratiques de santé en milieu de travail soient adoptées par les employés.

Un « champion » de la santé en milieu de travail aide

Un élément tout aussi important qu'un solide leadership est la présence d'un « champion » dans le milieu de travail, qui défend la stratégie de santé en milieu de travail de l'organisation. Les participants ont fait remarquer que, dans un grand nombre

de milieux de travail, les premières décisions de mettre en place des activités de mieux-être dépendent beaucoup plus de l'influence des champions que d'évaluations techniques (p. ex. analyses avantages-coûts). Important facteur de confiance chez le personnel, le champion doit être autorisé par la direction à mettre en œuvre la stratégie de la compagnie et il doit pouvoir bien communiquer avec les gens.

La confiance et l'engagement sont des éléments clés

Les participants étaient fortement convaincus que l'un des éléments clés de l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de santé en milieu de travail est la confiance des employés envers la direction. La confiance est essentielle pour assurer l'acceptation et la participation des employés permettant de réussir à mettre en œuvre les stratégies de santé en milieu de travail. C'est tout particulièrement vrai lorsque les initiatives de santé découlent de crises en milieu de travail (blessures, etc.) et lorsque les employés sont hostiles ou se méfient des intentions de la direction.

Les participants estimaient qu'il importe que les gestionnaires/employeurs respectent les engagements déclarés qu'ils ont pris pour améliorer la santé et la sécurité au travail. La visibilité de la direction est une fois de plus primordiale, car la confiance des employés dans les nouvelles initiatives de santé en milieu de travail dépend non pas seulement de ce que *fait* la direction à cet égard, mais aussi de ce qu'elle *donne l'impression* de faire.

En pratique, les participants ont indiqué quelques stratégies possibles pour renforcer la confiance, soit faire diriger les initiatives par des personnes qui ne sont pas liées aux événements antérieurs à l'origine de la méfiance; intégrer des ressources indépendantes s'il le faut pour effectuer les évaluations de santé; et tenir compte des préoccupations des employés au lieu de lancer simplement une nouvelle stratégie sans consultation.

La participation et l'acceptation sont essentielles

Les participants ont fait remarquer qu'il faut une direction progressive et souple afin d'élargir la participation et de s'assurer que les gestionnaires et les travailleurs sont d'accord avec les plans de la compagnie de mettre en œuvre des pratiques de santé en milieu de travail. D'ailleurs, certains participants croyaient qu'il serait difficile d'*élaborer* un programme de santé et de sécurité sans un large appui et une forte participation à tous les niveaux. Dans les milieux de travail syndiqués, la collaboration entre le syndicat et l'employeur est évidemment essentielle.

Importance d'une démarche globale

Les participants ont longuement discuté de l'importance d'adopter une démarche globale à l'égard de la santé en milieu de travail. Ils ont exprimé divers points de vue pour définir ce qu'ils entendaient par là :

- La santé en milieu de travail fait partie intégrante d'une stratégie d'affaires.
- Le mieux-être et la sécurité sont des politiques liées entre elles plutôt que des programmes isolés. Reflétant cette orientation globale, certains participants

préféraient le terme « mieux-être » à « santé et sécurité ». Ce terme laisse entendre une vision plus large du problème et va au-delà de la santé et la sécurité considérée simplement comme un phénomène réglementaire.

- La santé en milieu de travail est liée à la santé familiale et communautaire. Il faut donc situer la santé en milieu de travail dans le contexte plus large de la santé ou du mieux-être dans les autres dimensions de la vie de l'employé.

Une culture de la santé et la sécurité est cruciale

Un milieu de travail vraiment sain exige davantage qu'une politique ou un programme. Il suppose également l'édification d'une « culture » de la santé et de la sécurité dans le milieu de travail. Il faut pour ce faire reconnaître la valeur de la culture de la sécurité, confronter les problèmes de manière proactive au lieu d'y réagir et favoriser la participation des employés à l'édification de cette culture.

Cela veut dire également que chaque milieu de travail développera sa propre culture, celle qui convient à la situation et caractérise le milieu de travail. En ce sens, les stratégies de santé en milieu de travail doivent être élaborées en acceptant le fait qu'il n'y a pas de stratégie universelle et qu'il faut des approches différentes dans des contextes différents. Par exemple, dans les milieux de travail établis depuis longtemps, le vieillissement des effectifs peut donner une occasion exceptionnelle de promouvoir le m mieux-être.

Reconnaître les bons résultats et célébrer les réussites

De nombreux participants ont souligné l'importance de reconnaître les bons résultats et de célébrer les réussites. Ils estimaient que récompenser et reconnaître les améliorations de la santé en milieu de travail devraient faire partie intégrante de toute stratégie. On peut, par exemple, prévoir des programmes qui récompensent les gestionnaires et les travailleurs en fonction du nombre d'heures-personnes de travail sans accident.

Fixer des buts et des échéances réalistes

Les participants ont reconnu que la mise en œuvre réussie d'une stratégie de santé en milieu de travail peut prendre du temps (jusqu'à dix ans, selon un participant). Dans cette optique, il est important de «commencer petit » et de déployer des efforts soutenus et à long terme pour mettre en œuvre la stratégie.

Obstacles à la mise en œuvre dans les milieux de travail

Problèmes de continuité et d'uniformité des attitudes, caractéristiques et pratiques de la direction

Certains participants se sont inquiétés des problèmes de continuité et d'uniformité que peut poser la mise en œuvre d'une stratégie de santé en milieu de travail. Plusieurs ont évoqué la possibilité que des changements à la haute direction d'une compagnie ou d'une organisation entraînent des modifications de la politique ou l'absence de suivi des

initiatives proposées. Les promotions de gestionnaires intermédiaires à des postes de cadres supérieurs peuvent nécessiter l'embauche de nouveaux gestionnaires intermédiaires qui connaissent mal les antécédents et le contexte du programme dont ils sont désormais responsables et qui ne se sentent pas tenus de le mettre en œuvre. D'autres participants ont indiqué que ne pas «prêcher par l'exemple » et renforcer la confiance des employés pourraient constituer d'importants obstacles.

Absence de lien entre le mieux-être et la santé des employés et la santé de l'entreprise

Ne pas faire de la santé en milieu de travail un élément essentiel des activités de la compagnie constitue un autre obstacle important. Les participants ont rappelé qu'il est important de considérer la santé et la sécurité comme des éléments qui font partie intégrante des grands buts de l'entreprise plutôt que comme un programme secondaire.

Certains estimaient que les gestionnaires ne comprennent pas toujours parfaitement l'incidence d'un milieu de travail malsain sur la qualité des produits et les coûts. Cette mauvaise compréhension est peut-être attribuable à un manque de données sur le coût de l'absentéisme pour l'entreprise ou à l'absence de sondages auprès des employés afin de jauger les attitudes à l'égard du milieu de travail. L'absence de renseignements ou de connaissances sur le lien entre des milieux de travail malsains et le rendement de l'entreprise of information constitue un autre obstacle important à la mise en œuvre des stratégies.

Mais les participants ont également reconnu que mesurer les avantages d'un milieu de travail en santé peut être une tâche difficile. La santé peut comporter des coûts évités plutôt que des économies de coûts, les premiers étant plus difficiles à cerner ou à calculer.

Ressources et appui insuffisants de la direction

L'absence d'un appui de la direction – appui monétaire, soutien personnel et investissement en temps – peut entraver fortement les programmes de santé en milieu de travail. La direction a souvent du mal à trouver des ressources ou à justifier ses dépenses relatives aux programmes de santé en milieu de travail. Dans certaines compagnies, les coûts peuvent être difficiles à justifier à la haute direction. Il peut aussi être très difficile de trouver le temps pour élaborer des mécanismes de prévention parce que d'autres besoins pressants prennent le temps de la compagnie, de sorte qu'elle a du mal ne serait-ce qu'à maintenir le statu quo.

Ces problèmes peuvent constituer un obstacle particulièrement difficile à surmonter pour les petites entreprises dont les ressources sont limitées. C'est aussi le cas des gros employeurs qui subissent des pressions de réduire les coûts et les ressources (une préoccupation particulièrement forte dans le secteur public). En période d'austérité, il devient plus difficile de justifier de nouvelles dépenses de programmes, aussi nécessaires soient-elles. Par conséquent, même lorsque la direction est d'accord avec les propositions relatives à la santé en milieu de travail, les employés sont souvent laissés à eux-mêmes et doivent trouver eux-mêmes les ressources pour réaliser les initiatives.

Propositions de changement mal reçues

Les participants ont fait observer qu'apporter des changements dans un milieu de travail crée des attentes. Une fois ces attentes créées, il est important de donner suite aux initiatives et de créer un climat de confiance en étant cohérent. L'échec d'un premier programme peut être problématique parce qu'il peut accroître la résistance des employés lors des tentatives ultérieures de mettre en œuvre la bonne stratégie. Les employés n'auront peut-être pas très confiance en un programme ou une stratégie qui commence à avoir l'air de la « mode du mois ». Les conséquences seront lourdes sur leur participation future.

Mauvaises relations de travail

D'autres aspects des relations de travail peuvent nuire au succès de la mise en œuvre d'un programme. Les problèmes de relations de travail dans d'autres domaines peuvent avoir des conséquences négatives sur les efforts communs dans le domaine de la santé et de la sécurité. Dans les milieux syndiqués, cela dénote un besoin de comité patronaux-syndicaux forts et fonctionnels.

Ces problèmes sont parfois aggravés dans les organisations où il y a eu récemment des réductions des effectifs ou d'importantes mises à pied. Dans ces circonstances, la direction peut avoir du mal à convaincre le personnel de ses bonnes intentions.

Manque de communication et d'information

Pour surmonter un grand nombre de ces obstacles, il faut instaurer une bonne communication et encourager la participation. Le manque de communication et de participation constituent un obstacle très important. Il est essentiel que la direction et les travailleurs ou leur syndicat communiquent bien et que l'information atteigne tous les paliers de l'organisation. Ces éléments sont primordiaux pour que tous les membres du personnel acceptent les mesures proposées. Tous les échelons de l'organisation doivent recevoir le même message, la même formation et la même information, qu'il s'agisse des travailleurs, des superviseurs, des gestionnaires intermédiaires ou de la haute direction.

Rigidité des employés

Les attitudes des employés peuvent souvent être aussi rigides que celles de la direction. Dans certains milieux de travail, il est difficile de dissiper l'impression des travailleurs que les programmes de mieux-être sont contraires à leur propre culture (le facteur « macho »). Il peut également être difficile de faire participer les travailleurs âgés à des activités physiques. Et, selon la situation particulière des organisations, il peut souvent être difficile de surmonter la résistance des employés à la mise en œuvre de nouvelles initiatives.

Absence de reddition des comptes

La participation large et inclusive à la mise en œuvre des initiatives exige une reddition des comptes. Les participants ont fait remarquer que, dans certains cas, aucune personne

ni aucun groupe de l'organisation ou de la compagnie n'est prêt à assumer l'« entière responsabilité ».

Une pratique exemplaire connexe mentionnée durant les tables rondes est un programme appelé CARS (Corrective Action Report System) employé chez Molson. Le système inscrit les rapports déposés par les employés dans un registre de sécurité qui est présenté au comité SST de l'entreprise. En indiquant qui est responsable de corriger le problème signalé, il oblige davantage les superviseurs à rendre des comptes.

Obstacles opérationnels et fonctionnels

Les participants ont indiqué quelques obstacles liés à la mise en œuvre de stratégies de santé en milieu de travail.

Les obstacles liés à l'information ont été évoqués à maintes reprises. Ils surgissent à toutes les étapes du processus. Il peut être difficile d'obtenir dès le départ l'information requise pour rendre le changement possible, et certaines organisations ne savent peut-être pas comment s'en servir pour modifier la culture du milieu de travail. Mesurer le rendement en matière de sécurité et de mieux-être peut être difficile, car les outils et les méthodes nécessaires font parfois défaut. D'autres problèmes de mesure peuvent également survenir, p. ex. calcul de l'efficacité par rapport aux coûts ou des avantages-coûts, et nuire à la réussite de la stratégie de santé en milieu de travail.

Les participants ont fait remarquer que la taille d'une entreprise peut aussi être un obstacle. Les grandes sociétés peuvent éprouver des problèmes d'organisation et de mise en œuvre et avoir du mal à offrir des services et un appui uniformes à tous les employés. Ce problème peut être aggravé s'il y a plusieurs lieux de travail. Les petites entreprises, par contre, seront peut-être plutôt confrontées à des contraintes de ressources et de temps, ce qui peut les empêcher de mettre en œuvre efficacement une stratégie de santé en milieu de travail.

Importance d'évaluer les incidences

Observations générales sur l'importance de l'évaluation

Participants convenaient largement que mesurer les résultats constitue un élément essentiel des initiatives de santé en milieu de travail. Ces évaluations fournissent des renseignements vitaux non seulement pour suivre le rendement mais aussi pour convaincre les travailleurs et la haute direction que le programme a donné de précieux résultats – elles constituent donc un élément important de l'acceptation.

« Ce qui est mesuré est géré ». Il est important d'évaluer l'efficacité, et des résultats positifs peuvent soutenir un engagement prolongé à l'égard de la santé en milieu de travail. Mesurer les résultats est donc non seulement nécessaire pour déterminer l'efficacité d'un programme mais aussi important pour attirer l'attention sur la gestion continue du programme. Ces évaluations fournissent également de bonnes raisons pour maintenir les stratégies qui fonctionnent.

Méthodologies pertinentes

Les participants ont fait quelques observations au sujet de certains aspects particuliers du processus d'évaluation. Malgré les difficultés signalées ci-dessus, ils croyaient important de s'efforcer de faire une distinction entre les mesures quantitatives et les mesures qualitatives. En outre, ils estimaient que l'évaluation devrait être un processus à long terme, afin de permettre de dégager des tendances. Ils jugeaient utiles les sondages sur le climat ou les perceptions, en particulier lorsqu'ils s'ajoutent à d'autres mesures quantitatives.

Variables de mesure possibles :

- absentéisme
- congés pour stress par rapport à l'absentéisme
- montant des indemnités
- attitudes des employés

Au départ, les indicateurs du rendement *généraux* sont plus importants, tandis que les indicateurs individuels ou plus ciblés prennent de l'importance à mesure que les initiatives s'enracinent. Enfin, les participants estimaient également que le transfert de connaissances sur les « pratiques exemplaires » et des études de cas portant sur l'évaluation pourraient être utiles.

Problèmes de mesure

Les participants ont reconnu que certaines mesures du bien-être ou de la santé sont difficiles, voire impossibles, à quantifier clairement. De même, il peut être difficile de relier rigoureusement les causes aux effets; autrement dit, même si des retombées globales ou de bons résultats sont peut-être mesurables, il n'est pas toujours possible de déterminer quel aspect du programme a été le plus bénéfique.

Pourtant, certains gestionnaires insistent encore pour voir une forte preuve quantitative des retombées. Fournir cette information peut coûter cher et être difficile, en particulier lorsqu'il faut réduire les coûts dans d'autres secteurs de l'entreprise.

Il peut y avoir un danger à mesurer et surveiller de trop près, si les activités mesurées ne sont pas constructives. Cela peut pousser les gens à prendre des mesures contre-productives, voire dangereuses.

Rôles des employeurs, des travailleurs et du gouvernement

Observations générales

Malgré les nombreuses opinions différentes sur les rôles particuliers que devraient jouer les employeurs, les travailleurs et le gouvernement pour promouvoir la santé en milieu de travail, les participants s'entendaient généralement sur le fait que des *partenariats* entre ces trois groupes sont la clé de la promotion fructueuse de la santé en milieu de travail. Ils

ont fait remarquer que la responsabilité doit être assumée collectivement par les industries. Dans ce partenariat, les employeurs et les travailleurs ont des rôles interdépendants et complémentaires à jouer à différents niveaux, tandis que le gouvernement a un rôle important à jouer pour appuyer les travailleurs et les employeurs. Des partenariats de ce genre exigent cependant parfois que toutes les parties délaissent leur comportement habituel et prennent des risques afin de parvenir à un changement significatif.

Employeurs : Rôle de leadership

Les employeurs ont le rôle crucial de façonner les initiatives et de les orienter au plus haut niveau, de prêcher par l'exemple et, évidemment, d'appuyer leurs engagements par des ressources (surtout en offrant une formation suffisante et pertinente). En tant que promoteurs d'initiatives de santé en milieu de travail, les employeurs doivent mettre la santé et la sécurité en tête des priorités organisationnelles de la compagnie. Les employeurs démontreraient cette volonté en intégrant les programmes de santé en milieu de travail dans leurs plans d'affaires et en ajoutant les concepts et le message de la santé en milieu de travail dans la vision et les valeurs de l'organisation.

Travailleurs : Participation et appui

Les travailleurs doivent participer aux programmes de santé en milieu de travail, ils doivent s'y engager une fois que l'employeur les a lancés correctement, et ils doivent également assumer la responsabilité de leur santé et sécurité au travail. Mais cette responsabilité et la participation active à la promotion de la santé en milieu de travail dépendent de la volonté de l'employeur de responsabiliser les employés en leur permettant de s'exprimer librement et de jouer un rôle important dans l'élaboration des programmes. Tout comme l'employeur doit démontrer son engagement à l'égard du changement et de l'innovation pour créer un milieu de travail sain, les travailleurs doivent être ouverts au changement afin que les stratégies puissent aller de l'avant.

Dans les milieux de travail syndiqués, les dirigeants syndicaux, en tant que groupe, doivent être d'accord avec les propositions de changement. Une fois qu'il aura donné cet engagement, le syndicat jouera un rôle vital pour appuyer le processus et stimuler la participation des employés qu'il représente.

Gouvernement : Promotion et ressources

En plus du rôle clé que doit jouer le gouvernement en établissant un cadre de conformité pour la santé et la sécurité au travail, les participants estimaient également que le gouvernement doit jouer un rôle important dans la défense de la sécurité au travail et le marketing social de la santé en milieu de travail. Ils estimaient aussi que le gouvernement a un rôle important à jouer en matière de sensibilisation à la santé et la sécurité au travail, et qu'il est bien placé pour provoquer le changement par l'entremise du système d'éducation.

Par ailleurs, ils avaient l'impression qu'une exhortation excessive à la santé en milieu de travail de la part du gouvernement est contre-productive. Les participants ont indiqué que le gouvernement pourrait jouer un rôle important en fournissant des ressources (sous forme d'encouragements) pour appuyer des initiatives. Ces encouragements pourraient comprendre :

- Des mesures incitatives (fiscales ou autres) pour les employeurs qui préviennent activement les hausses des coûts de santé.

- Des fonds pour l'organisation de conférences et d'ateliers visant à mettre en valeur et à promouvoir l'excellence des initiatives de santé en milieu de travail.

- Des fonds de démarrage pour de petits investissements dans des programmes d'entreprise (p. ex. les 13 000 $ fournis par WCB à Vancouver Shipyards pour des abonnements à des centres de conditionnement physique).

Évaluations des participants

En organisant cet atelier, le Centre syndical et patronal du Canada montrait qu'il croit fermement en la valeur d'une diffusion « proactive » et pratique des résultats de la recherche à des représentants des milieux de travail qui peuvent les utiliser. Dans leurs évaluations écrites de l'atelier, les participants se réjouissaient tous de la possibilité de découvrir l'expérience d'autres milieux de travail aux prises avec des problèmes communs. Les observations particulières variaient, mais les exemples ci-dessous témoignent de ce que les participants ont apprécié :

- « Les exemples précis des moyens adaptés à leur situation qu'ont trouvés divers milieux de travail pour améliorer considérablement leur milieu. »
- « Des exemples concrets qui démontrent comment différentes organisations choisissent de s'attaquer aux problèmes. »
- « Voir et découvrir ce que font les autres. »
- « Des thèmes communs qui montrent que des milieux de travail différents obtiennent des retombées semblables. »

Pour certains participants, les exposés ont en outre confirmé que leurs propres initiatives étaient sur la bonne voie. D'autres, en particulier les participants syndicaux, étaient très intéressés de voir comment des syndicats dans d'autres milieux de travail avaient réagi aux problèmes et aux relations en cause. Les divers participants ont donc trouvé des utilités différentes à l'atelier.

Mais ce qui importe surtout, c'est de se rendre compte, comme l'a expliqué un participant, que

- « C'est possible. Cela fonctionne quand on est déterminé et qu'on y croit. Les statistiques relatives aux trois études de cas présentées le montrent bien. »

Ces observations ont démontré que, même si la recherche a son utilité et sa place, elle risque d'être inutile, à moins d'être communiquée et diffusée. Il y a des avantages importants à s'efforcer davantage de faire connaître des exemples pratiques aux milieux de travail qui ont une vision pratique. Compte tenu de ces conclusions et observations, le Centre syndical et patronal du Canada offrira cet atelier ailleurs au Canada, pour apprendre et améliorer le programme en cours de route.